

XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006

Une étude des communautés de pratiques interorganisationnelles du groupe EDF

Charlotte FILLOL

Doctorante allocataire-monitrice

CREPA, Centre de Recherche en Management & Organisation – CNRS UMR 7088

Université Paris Dauphine

E-mail : charlotte.fillol@dauphine.fr

RESUME :

La finalité de notre article est de comprendre la nature et la diversité des relations intervenant dans le processus de diffusion interorganisationnelle des connaissances. Notre questionnement porte dans un premier temps sur la nature des dimensions de ces relations et dans un second temps sur leur diversité. L'intérêt est double : préciser et compléter la littérature sur les dimensions de ces relations d'une part et comprendre la diversité des relations à considérer dans le processus de diffusion des connaissances et l'influence de cette diversité sur les dimensions mises en exergue d'autre part.

La synthèse de la littérature sur la diffusion des connaissances révèle deux conceptions épistémologiques distinctes : la diffusion peut être perçue comme le « déplacement » d'une connaissance statique et désincarnée ou bien comme la « transmission » d'une connaissance dynamique et énoncée. Le fondement commun à ces deux perspectives est mis en exergue : il s'agit de la relation interindividuelle (ou interaction), nécessaire à toute diffusion des connaissances.

Notre approche se fonde sur la compréhension des relations interindividuelles au sein d'un support particulier de diffusion des connaissances : les communautés de pratiques interorganisationnelles au sein du groupe EDF. La démarche adoptée tente d'éviter l'écueil de la réification de l'organisation en s'intéressant aux interactions entre les individus. Notre étude de cas, caractérisée par une triangulation et une collecte des données en deux phases sur une période de 9 mois, se base sur l'étude de cinq communautés de pratiques. Les travaux sur les communautés de pratiques révèlent l'existence de trois dimensions majeures dans la relation : les dimensions affective, identitaire et fonctionnelle.

Nos résultats se concentrent autour de deux points majeurs. En premier lieu, nous confirmons les trois dimensions proposées dans la littérature, tout en précisant certaines de leurs caractéristiques. Deux apports se dégagent : l'émergence d'un quatrième axe, culturel, et la primauté de la dimension affective sur les autres. En second lieu, notre étude empirique nous permet de comprendre l'importance d'autres relations dans le processus de diffusion des connaissances : les relations des membres avec l'animateur et avec leur entreprise. Enfin, notre troisième apport est d'expliquer l'influence de la diversité des relations sur les quatre dimensions de la relation interindividuelle, avant de conclure sur les leviers managériaux favorisant le processus de diffusion des connaissances.

MOTS-CLES :

Relation interindividuelle, diffusion des connaissances, communautés de pratiques.

Une étude des communautés de pratiques interorganisationnelles du groupe EDF

RESUME :

La finalité de notre article est de comprendre la nature et la diversité des relations intervenant dans le processus de diffusion interorganisationnelle des connaissances. Notre questionnement porte dans un premier temps sur la nature des dimensions de ces relations et dans un second temps sur leur diversité. L'intérêt est double : préciser et compléter la littérature sur les dimensions de ces relations d'une part et comprendre la diversité des relations à considérer dans le processus de diffusion des connaissances et l'influence de cette diversité sur les dimensions mises en exergue d'autre part.

La synthèse de la littérature sur la diffusion des connaissances révèle deux conceptions épistémologiques distinctes : la diffusion peut être perçue comme le « déplacement » d'une connaissance statique et désincarnée ou bien comme la « transmission » d'une connaissance dynamique et énoncée. Le fondement commun à ces deux perspectives est mis en exergue : il s'agit de la relation interindividuelle (ou interaction), nécessaire à toute diffusion des connaissances.

Notre approche se fonde sur la compréhension des relations interindividuelles au sein d'un support particulier de diffusion des connaissances : les communautés de pratiques interorganisationnelles au sein du groupe EDF. La démarche adoptée tente d'éviter l'écueil de la réification de l'organisation en s'intéressant aux interactions entre les individus. Notre étude de cas, caractérisée par une triangulation et une collecte des données en deux phases sur une période de 9 mois, se base sur l'étude de cinq communautés de pratiques. Les travaux sur les communautés de pratiques révèlent l'existence de trois dimensions majeures dans la relation : les dimensions affective, identitaire et fonctionnelle.

Nos résultats se concentrent autour de deux points majeurs. En premier lieu, nous confirmons les trois dimensions proposées dans la littérature, tout en précisant certaines de leurs caractéristiques. Deux apports se dégagent : l'émergence d'un quatrième axe, culturel, et la primauté de la dimension affective sur les autres. En second lieu, notre étude empirique nous permet de comprendre l'importance d'autres relations dans le processus de diffusion des connaissances : les relations des membres avec l'animateur et avec leur entreprise. Enfin, notre troisième apport est d'expliquer l'influence de la diversité des relations sur les quatre dimensions de la relation interindividuelle, avant de conclure sur les leviers managériaux favorisant le processus de diffusion des connaissances.

MOTS-CLES :

Niveau interorganisationnel, relation interindividuelle, diffusion des connaissances.

INTRODUCTION

Les changements économiques, technologiques et sociaux font sans cesse évoluer l'entreprise et corollairement la conception qu'en ont les sciences de gestion : la planification stratégique laisse la place à une stratégie émergente (Mintzberg, 1999), tandis que l'entreprise concentrée sur le couple « produit/marché » (Porter, 1985) tend à devenir un « portefeuille de compétences » (Prahalad et Hamel, 1990). Impulsée par Penrose (1959), puis complétée par de nombreux auteurs (Nelson et Winter 1982, Wernerfelt 1984, Prahalad et Hamel 1990, Kogut et Zander 1996), la théorie des ressources confère une valeur stratégique à la connaissance et à sa diffusion. Plus encore, les marchés se globalisent et les interactions entre les acteurs se multiplient, les entreprises « s'ouvrent » en amont et en aval, aux clients, fournisseurs et sous-traitants. L'intérêt des praticiens et théoriciens se porte désormais sur l'analyse des relations interorganisationnelles.

L'objectif de notre article est de comprendre les caractéristiques des relations assurant la diffusion interorganisationnelle des connaissances. L'intérêt est double : préciser et compléter la littérature sur les dimensions de ces relations d'une part et comprendre la diversité des relations à considérer dans le processus de diffusion des connaissances et l'influence de cette diversité sur les dimensions mises en exergue d'autre part.

La première partie synthétise la littérature sur la diffusion des connaissances, en deux perspectives distinctes : le « déplacement » de la connaissance statique et désincarnée d'une part et la « transmission » d'une connaissance dynamique et édictée d'autre part. Le fondement commun à ces deux perspectives est mis en exergue : il s'agit la relation interindividuelle (ou interaction). A cet effet, notre approche se fonde sur la compréhension des relations interindividuelles au sein d'un support particulier de diffusion des connaissances : les communautés de pratiques interorganisationnelles du groupe EDF. La démarche adoptée tente d'éviter l'écueil de la réification de l'organisation (Grimand, 1999) en s'intéressant aux interactions entre les individus. Notre étude de cas, caractérisée par une triangulation et une collecte des données en deux phases sur une période de 9 mois, se base sur l'étude de cinq communautés de pratiques. Les travaux sur les communautés de pratiques révèlent l'existence de trois dimensions majeures : affective, identitaire et fonctionnelle.

Nos résultats se concentrent autour de deux points majeurs. En premier lieu, nous confirmons les trois dimensions proposées dans la littérature, tout en constatant la primauté de la dimension affective sur les deux autres. Des entretiens émergent un quatrième axe : la dimension culturelle. En second lieu, les relations interindividuelles ne sont pas les seuls

déterminants de la diffusion des connaissances : la dynamique de la communauté est influencée par les relations entre les membres et l'animateur des communautés et par les relations entre les membres et leur entreprise.

1. LES RELATIONS INTERINDIVIDUELLES DANS LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES, SUPPORTS DE DIFFUSION INTERORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES

1.1. LA RELATION INTERINDIVIDUELLE SUPPORT DE LA DIFFUSION INTERORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES

La diffusion interorganisationnelle des connaissances peut être définie comme « the process by which one unit of an organization [...] is affected by the experience of another » (Argote et Ingram 2000), ou encore par le processus par lequel une connaissance est transmise et/ou interprétée par une autre organisation. Cette distinction sémantique entre la transmission et l'interprétation reflète la divergence des travaux sur la diffusion des connaissances, basés sur deux démarches épistémologiques différentes. Après avoir explicité ces deux approches, nous étudierons les deux perspectives de la diffusion interorganisationnelle des connaissances qui en découlent, pour enfin mettre en exergue leur fondement commun : la relation interindividuelle, encore appelée interaction.

1.1.1. Deux conceptions épistémologiques de la connaissance

La connaissance est indiscutablement une notion complexe. Cette ambiguïté sémantique est soulignée par certains auteurs, notamment Berthelme-Trapp (2003) : « le terme connaissance semble appartenir à cette catégorie de mots que l'on évite de définir par peur d'incomplétude et pour lesquels nos dictionnaires se contentent de renvois à des termes connexes ». Le dictionnaire distingue la connaissance en tant que « faculté de connaître, de se représenter, manière de comprendre, de percevoir », du contenu de la connaissance : « ce que l'on a acquis par l'étude ou la pratique ». Cette double définition révèle déjà l'étendue de la définition du mot connaissance.

L'évolution du concept de connaissance est tout à fait remarquable : d'abord une explication statique, en tant que contenu, résultat d'un apprentissage équivalent à un savoir,

puis donnée intégrée dans le cerveau humain, sa compréhension tend à devenir dynamique, la connaissance étant interprétée voire « énoncée » par l'individu (Daft et Weick, 1984). Ces deux perspectives font appel à deux « épistémologies » (pour reprendre le terme employé par Brown et Cook, 1999) distinctes de la connaissance : l'épistémologie de la possession selon laquelle la connaissance est un objet statique (Argyris et Schön 1978, Cohen et Bacdayan 1994) et l'épistémologie de la pratique (du « knowing » pour Brown et Cook, 1999), préconisant une connaissance inscrite dans l'action (Nonaka et Takeuchi 1994, Malhotra 2000).

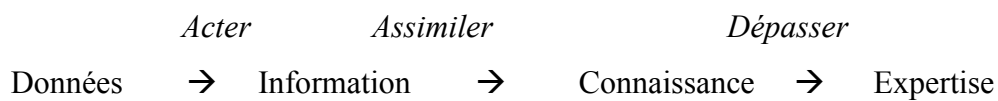
Dans la première perspective, l'épistémologie de la possession, la connaissance est issue d'une transformation ou du moins d'une articulation d'informations. La chaîne de transformation des données en compétences développée par Mack (1995) constitue un élément intéressant, schématisé ainsi :

Donnée → Information → Connaissance → Compétence

Les données constituent la matière brute, le fondement qui révèle à l'individu l'existence des choses et de l'environnement. Celles-ci se transforment, par accumulation et juxtaposition, en information. Cette dernière est structurée, organisée et classée pour devenir une connaissance. La notion de connaissance ainsi présentée est la résultante formelle et systématique d'un processus de transformation et d'articulation de données et / ou d'informations. L'on parle alors de « stock » (Argyris et Schön, 1978), de « réservoir de connaissances » (Cohen et Bacdayan, 1994) et plus généralement de connaissances explicites, distinguées des connaissances tacites (Polanyi 1966, Nonaka 1995, Reix 1995). Leurs caractéristiques sont d'être observables, mesurables et de fait facilement intégrées et utilisées dans les systèmes d'information. Leur formalisation assure une diffusion rapide et aisée, par le langage ou la description, à travers toute l'organisation. Les individus sont capables de les exprimer, de les décomposer, sous forme de cahiers des charges, de formules scientifiques ou de programmes informatiques.

Dans la seconde perspective, l'épistémologie de la pratique, les auteurs incluent une dimension dynamique dans leur approche de la connaissance, notamment en précisant ce qu'est « l'articulation » des informations. L'articulation ou encore l'assemblage des données consiste en l'agrégation, le traitement et la compréhension des informations par les individus qui leur donnent un sens. Cette notion de création de sens sous-tend plusieurs points

fondamentaux. D'une part l'individu devient un acteur, qui interprète les signaux grâce à ses capacités cognitives (Skyrme 1999, Malhotra 2000). Ce dernier doit « acter » les données, c'est-à-dire les considérer comme intéressantes et pertinentes pour leur accorder le statut d'information. Cette notion d'acter n'est pas sans rappeler l'enactment de Weick (1984), qui ne peut être dissocié de la notion d'action : l'enactment intégrant l'action de l'individu sur son environnement. L'information doit ensuite être assimilée, intégrée dans les modèles mentaux et croyances de l'acteur. D'autre part, la connaissance n'est plus un objet mais un processus, qui diffère selon les individus (Nonaka, 1991). En réponse à Mack (1995), Durand (2000) propose un schéma de « construction dynamique de la connaissance » :



La connaissance est dès lors considérée dans sa dimension tacite, ce qui pourrait être simplement défini par une connaissance « non explicite ». Pour Nonaka, la connaissance tacite reflète notre image de la réalité (ce qui est) et notre vision du futur (ce qui devrait être). Elle fait appel à cette fameuse phrase de Polanyi (1966) « We can know more than we can tell », précisant ainsi clairement les difficultés de formalisation et d'expression d'un savoir. La connaissance tacite est éminemment personnelle, difficile à formaliser et donc à transmettre ; elle est également caractérisée par sa dimension cognitive puisqu'elle est parfois ancrée dans les modèles mentaux, sans que nous en ayons nécessairement conscience. Elle inclut des schémas, croyances et définissent la vision du monde des individus (Nonaka et Takeuchi, 1995). Ces connaissances sont transférées par analogie, métaphore et surtout par la pratique. Reix (1995) distingue les connaissances tacites de contexte, ensemble de valeurs et de normes implicites plus ou moins partagées (ce que l'on fait chez nous), des connaissances tacites pratiques acquises dans et par une pratique. Plus récemment, Hedestrom et Whitley (2000) identifient deux écoles pour la conception des connaissances tacites : l'école de la difficulté d'une part, qui voit dans la connaissance tacite une connaissance difficile à articuler et à formaliser, et l'école de facto d'autre part, pour qui toute connaissance est tacite tant qu'elle n'a pas été articulée et formalisée.

Cette distinction entre les deux conceptions épistémologiques de la connaissance induit deux perspectives divergentes sur les mécanismes de diffusion interorganisationnelle.

1.1.2. La diffusion interorganisationnelle des connaissances : deux perspectives, un fondement commun, la relation interindividuelle

La problématique de la diffusion des connaissances nécessite la mobilisation de multiples champs disciplinaires tels que l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön 1978, 1993, Levitt et March 1988), la création de connaissances (Duncan et Weiss 1978, Nonaka et Takeuchi 1995) ou encore les développements sur les communautés de pratiques (Lave et Wenger 2001, Brown et Duguid 1999). Le prisme des deux conceptions épistémologiques de la connaissance présentées ci-dessus clarifie ce foisonnement théorique et met en exergue deux perspectives du processus de diffusion des connaissances : celui-ci peut être une transmission entre un émetteur et un récepteur (Argote et alii 1990, Szulanski 1996, Berthon, 2005), ou bien un processus plus complexe d'acquisition et d'interprétation de la connaissance (Weick 1984, Gherardi et Nicolini 2000).

La première perspective renvoie à l'épistémologie de la possession, i.e une conception statique et désincarnée de la connaissance. Pour appréhender le processus de diffusion des connaissances, les travaux se concentrent sur la notion de transmission. La diffusion de la connaissance est appréhendée comme la transmission classique d'une information, ou encore le « déplacement » (Berthon, 2005) entre un émetteur et un récepteur. L'intérêt est l'adaptabilité de cette explication à tous les niveaux d'analyse : les sources et récepteurs peuvent être un individu, un groupe ou une organisation. Ce processus linéaire d'interaction peut être schématisé ainsi (Berthon 2005) :



La connaissance peut également être véhiculée par la diffusion ou le déplacement des « routines ». Telles que perçues par Nelson et Winter dans leur théorie évolutionniste (1982) et Levitt et March (1988) dans une conception behavioriste de l'apprentissage, les routines sont avant tout organisationnelles, indépendantes des acteurs et inscrites dans la mémoire organisationnelle (Girod, 1995) sous forme de connaissances intégrées dans des procédures.

Ce déplacement que ce soit des connaissances ou de routines, n'a de sens que dans l'interaction entre les individus, interaction qui rend possible la diffusion. L'intérêt particulier de la notion de routine est l'évolution de sa conception, notamment celle développée plus récemment (Cohen et Bacdayan 1994, Edmondson et Moingeon 1998) qui s'intègre dans la seconde perspective de la diffusion des connaissances : l'épistémologie de l'action.

La seconde perspective offre une vision plus interprétativiste de la connaissance et de sa diffusion. La connaissance existe dès lors que l'individu la traite et lui donne un sens : elle n'est donc pas diffusable comme un objet. Sa diffusion passe par sa transformation (Gherardi et Nicolini, 2000), c'est-à-dire par l'interprétation et l'enactment (Daft et Weick, 1984) de la connaissance par l'individu. Appliquée à la notion de routine, cette perspective induit que les routines sont « créées et soutenues par les décisions et actions des acteurs » (Edmondson et Moingeon, 1998) et enactées (Cohen et Bacdayan, 1994). La subjectivité et l'interprétation de l'environnement et des connaissances par un acteur deviennent primordiales, comme l'illustrent les travaux de Nonaka et Takeuchi (1991, 1995). Ces derniers étudient le processus de création et de diffusion des connaissances, selon deux dimensions : la dimension épistémologique (explicites versus tacites) et la dimension ontologique (individu, groupe, organisation, inter-organisation). La création et la diffusion de connaissances nouvelles émanent du processus dynamique que les auteurs appellent « la spirale du savoir », composée de quatre étapes distinctes en interaction permanente, assurant à la fois le passage du tacite à l'explicite et de l'individuel au collectif. Rappelons brièvement ces quatre étapes :

La socialisation (1) correspond au passage de tacite à tacite, au partage des expériences, le transfert s'effectue alors par « l'imitation, l'observation ou encore la pratique ». L'extériorisation (2) ou énonciation, est le processus d'articulation des savoirs tacites en concepts explicites. Les connaissances tacites n'étant pas nécessairement conscientes, elles sont difficilement exprimables. L'outil le plus puissant est alors le langage figuratif et symbolique, à savoir la métaphore, l'analogie : percevoir la chose ou l'objet en imaginant symboliquement autre chose. La combinaison (3) consiste en l'articulation des connaissances explicites en nouvelles connaissances explicites, par des médias tels que les documents, les réunions, et bien entendu les outils de communication informatique et de banques de données. Enfin, l'intériorisation (4) transforme l'explicite en tacite. Les savoirs explicites se diffusent dans l'entreprise et deviennent implicitement tacites. Ils sont alors intégrés dans les habitudes, routines et modèles mentaux des salariés.

L'étude des deux perspectives de la diffusion des connaissances nous permet de mettre en exergue leur fondement commun : la relation interindividuelle. Les processus de diffusion de la connaissance, que ce soit un « déplacement » ou une « transformation », reposent sur l'interaction entre une source et un émetteur, sur les relations d'échange, de communication entre les acteurs sur une connaissance ou une routine existante. Les travaux mettent en relief la nécessité de dialogue, que ce soit par le langage ou par analogie, des partages interindividuels qui interviennent dans l'organisation, à la fois formels (réunions) et informels (communautés de pratique, pauses café...), d'échange d'expériences. La relation interindividuelle (ou l'interaction) est ainsi fondatrice de la diffusion des connaissances, comme l'expriment Nonaka et Takeuchi (1995) : « la connaissance humaine est créée et étendue au travers de l'interaction sociale entre connaissances tacites et explicites ».

L'individu est au cœur de la diffusion des connaissances par deux voies essentielles : celle des routines, actées ou non par l'être humain et celle de la socialisation. Ces deux voies ne sont pas complètement dissociées et au contraire permettent la diffusion des connaissances par l'intermédiaire des relations interindividuelles. Dans ce contexte, la communauté de pratiques, structure formelle ou informelle dont l'objectif même est d'assurer et favoriser les échanges et les relations interindividuelles, est un support pour le partage et la diffusion des connaissances. Il convient dès lors de définir et spécifier les communautés de pratiques, et plus particulièrement de s'intéresser aux relations interindividuelles qui les caractérisent.

1.2. LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES, SUPPORT DES RELATIONS INTERINDIVIDUELLES POUR LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES

Les fondements et spécificités conférés aux communautés de pratiques en font un support privilégié de diffusion des connaissances. L'étude de leurs caractéristiques et des relations interindividuelles qu'elles favorisent offre un cadre théorique pertinent pour comprendre les relations assurant la diffusion interorganisationnelle des connaissances.

1.2.1. Les communautés de pratiques

Les développements sur les communautés de pratiques – notion très ancienne - sont situés au carrefour entre les théories de l'apprentissage organisationnel et les travaux sur la gestion des connaissances, l'idée étant de relier apprentissage et pratiques (Wenger, 1998) et

de contourner la difficulté apprentissage individuel / apprentissage organisationnel (Cohendet, 2003).

Les travaux fondateurs de Lave et Wenger (1998) sont repris pour offrir une définition largement acceptée dans la littérature : les communautés de pratiques sont ainsi « groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting in an ongoing basis » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). L'activité principale d'une communauté de pratiques consiste en la négociation de sens (Wenger, 1998), processus par lequel les acteurs attribuent une signification à leurs expériences ou actions. Afin de préciser plus avant cette définition, Wenger en énonce les trois critères constitutifs. Le premier élément est l'engagement mutuel des membres qui « est caractérisé par la volonté de chaque membre de mettre à disposition de la communauté ses savoirs et savoir-faire ». Plus précisément l'engagement mutuel se traduit par des relations soutenues, des manières communes de s'engager à faire des choses ensemble ou encore un jargon et un discours partagé (Chanal, 2000). Le second élément consiste en l'existence d'une entreprise commune, résultat d'un processus collectif de travail et d'entraide. Enfin, un « répertoire partagé » se crée lors du développement de la communauté de pratiques : il s'agit de supports physiques tels que des dossiers, des formulaires, ou bien des supports moins formels, tels que des protocoles ou des gestes communs. Le répertoire partagé consiste en la création d'une base et d'un langage communs, spécifiques à une communauté de pratiques, qui facilitent la diffusion des connaissances et l'identification des membres à la communauté.

La communauté de pratiques est ainsi une structure autoorganisée (Cohendet et alii, 2003) dont l'essence même est la diffusion des connaissances par interactions entre ses membres, interactions facilitées par l'existence d'un référentiel commun de connaissances. L'intérêt majeur des communautés de pratiques comme support de diffusion des connaissances est de favoriser les 4 étapes de la spirale des savoirs et d'assurer la transmission, non seulement des savoirs explicites mais aussi des connaissances tacites.

En tant que groupes d'individus en interaction, les communautés de pratiques se caractérisent par les relations interindividuelles spécifiques qui s'y développent. Il s'agit dès lors de comprendre ces relations et les mécanismes par lesquels elles assurent la diffusion des connaissances.

1.2.2. Les relations interindividuelles dans les communautés de pratiques

La notion de communauté de pratiques fait l'objet de développements croissants dans la littérature académique et managériale : nous avons vu ceux ayant trait à sa définition, ses objectifs et son cycle de vie, tandis que d'autres « repensent » l'organisation comme une « constellation de communautés de pratiques » (Chanal, 2000) ou encore comme le lieu privilégié pour la création sociale et située de la connaissance (Tsoukas, 2003). Peu de travaux s'intéressent aux relations interindividuelles permettant l'existence même de cette structure : « existing knowledge theories have pointed to the importance of the relationship between donor and recipient groups but have not investigated the particular properties of the relationship most likely to promote transfer » (Kane et alii, 2004). Les théoriciens offrent tout de même des pistes de réflexion sur la nature de ces relations : Szulanski (1996, 2000), Lesser et Storck (2001) et Kane et alii (2004) intègrent la notion d'identité et d'identification à la communauté, tandis que Van Baalen et alii (2005) précisent l'importance des problèmes relationnels lors de l'émergence d'une communauté.

Dans une étude processuelle des communautés, Dameron et Josserand (2005) distinguent trois dimensions de la relation, confortées dans la littérature (Szulanski, 1996, 2000, Lesser et Storck 2001, Kane et alii 2004). La dimension identitaire tout d'abord, est « un construit social négocié dans des interactions avec un groupe suivant un double mécanisme : l'autocatégorisation et la comparaison sociale » (Dameron et Josserand, 2005). Les théories de l'identité sociale posent que les individus construisent leur identité personnelle (reconnaissance de soi) dont fait partie leur identité sociale (« a sense of belonging to a social aggregate » Kane et alii, 2004). La seconde dimension est d'ordre affectif : les liens affectifs et amicaux tissés entre les membres de la communauté ont un rôle dans la dynamique de la diffusion des connaissances. Les notions de confiance ou d'insatisfaction des individus face à la supériorité des connaissances des autres (Szulanski, 2000) y sont directement liées : la dimension affective intègre tous les éléments ayant trait aux ressentis et perceptions des individus dans la communauté de pratiques. Enfin la dimension dite fonctionnelle traduit l'intérêt que représente la communauté pour un individu. Dans un certain sens, cette dimension caractérise la recherche d'intérêts personnels et l'opportunisme des membres de la communauté. Elle peut être évaluée par l'écart de connaissances entre les différents membres et leur interdépendance en terme de savoirs.

L'analyse du processus de diffusion des connaissances peut ainsi être envisagée selon deux perspectives : le déplacement ou la transformation de la connaissance, selon la théorie de la connaissance sous-jacente. Ces deux perspectives convergent vers un élément commun : la relation interindividuelle, nécessaire à la diffusion des connaissances. La relation interindividuelle dans les communautés de pratiques, support privilégié de la diffusion des connaissances, se caractérise par trois dimensions : identitaire, affective et fonctionnelle. L'équilibre et la coexistence de ces trois dimensions dans les relations interindividuelles assurent la dynamique de la communauté et par là même facilitent la diffusion des connaissances. Cette idée peut être représentée de la façon suivante (voir Figure 1).

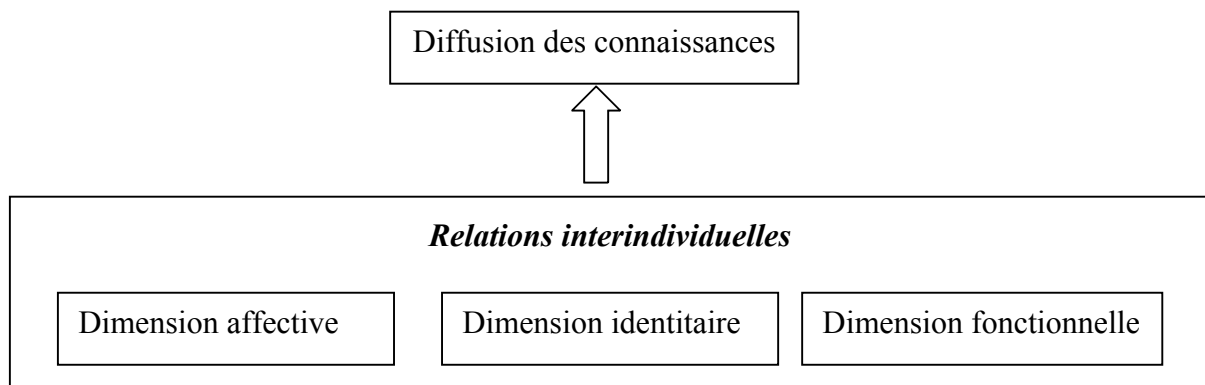


Figure 1 : Les dimensions des relations interindividuelles dans le processus de diffusion des connaissances

La première partie de cet article a mis en exergue les dimensions des relations interindividuelles dans le processus de diffusion interorganisationnelle des connaissances : dimension identitaire, fonctionnelle et affective. Cette constatation soulève plusieurs questionnements, auxquels nous allons tenter d'apporter des réponses dans la suite.

La première interrogation a trait à la validation des trois dimensions par le terrain étudié : l'étude empirique les confirme-t-elle ? Ou bien fait-elle émerger d'autres dimensions ? L'intérêt est ainsi de confirmer empiriquement notre première partie ainsi que de préciser, voire compléter les éléments de la littérature. Une fois les dimensions appréhendées, se pose la question de l'interaction entre ces dimensions : agissent-elles l'une sur l'autre ? Notre seconde interrogation porte sur l'existence de « parties prenantes » aux communautés de pratiques, et de l'influence de ces dernières sur le processus de diffusion des connaissances. En d'autres termes, notre questionnement se penche sur la diversité des relations et sur l'influence de ces relations sur les dimensions mises en exergue.

Afin de répondre successivement à ces deux questionnements, il convient d'utiliser une méthodologie nous permettant conjointement de vérifier, préciser, compléter les dimensions de la littérature, ainsi qu'appréhender la diversité des relations. A cet effet, nous mettons en oeuvre une méthodologie qualitative d'étude des communautés de pratiques interorganisationnelles au sein du groupe EDF.

2. METHODOLOGIE

Notre étude de cas se situe chez Electricité de France (EDF) et plus particulièrement sur le projet EDFGroup.net. Avant de présenter plus avant le cas, la collecte et le traitement des données, précisons le niveau d'analyse de notre étude.

Notre recherche porte sur les relations interorganisationnelles et plus précisément sur les relations intervenant lors du processus de diffusion de connaissances entre deux organisations distinctes. Les communautés de pratique étudiées sont interorganisationnelles, chacune des communautés étant composée de membres de différentes organisations d'EDF (Enbw, EDF Energy...). Chaque communauté est le lieu de relations interorganisationnelles multiples. Notre positionnement tente d'éviter la réification de l'organisation, les relations interorganisationnelles étant portées par les individus qui les composent (Argyris et Schön 1978, Simon 1991, Brown et Duguid 1998, Grimand 1999). Ce sont les relations interindividuelles qui assurent la diffusion des connaissances et le partage entre deux organisations. Notre analyse porte donc sur les relations au sein de ces communautés, qui permettent la diffusion de connaissances entre des organisations différentes.

2.1. PRESENTATION DU CAS EDFGROUP.NET

Le cas étudié « EDFGroup.net » est un projet international, géré par EDF société mère, de partage et diffusion des connaissances au sein du groupe EDF. Ce projet est la continuité de celui d'une équipe de travail « appui assistance aux filiales », dépendant de la direction internationale d'EDF, qui avait pour mission de capitaliser, de mettre à jour un réseau d'experts pour partager leurs savoir-faire. Dans une démarche formalisée (normalisée ISO 9100), cette entité produit un guide de bonnes pratiques, partagé entre les différentes sociétés

du groupe EDF. L'un des chefs de projet a ressenti le besoin d'utiliser un outil informatique pour faciliter la mise en réseau des experts.

Parallèlement à ce travail, intervient un changement important à EDF : l'arrivée de François Roussely en 1998 à la présidence impulse une vision : « *Que nos implantations en Europe – et dans le monde- bénéficient de méthodes de gestions standardisées, d'une politique d'achat au niveau mondial, et d'une diffusion des meilleures pratiques en instaurant certaines directions ou filiales comme centres de compétences pour l'ensemble du groupe* » (23 octobre 1998, Vers le client, le compte à rebours européen). Dès 2002, une réorganisation du groupe est opérée dans ce sens : l'entreprise devient matricielle, par filières métiers, favorisant l'échange à l'intérieur d'un même métier. Des communautés de pratiques internationales se créent autour de problématiques métiers, animées par un coordinateur puis assistées par un outil Internet bilingue, en 2002. Cet outil, actuellement géré au sein de la direction communication d'EDF, est un appui et un soutien pour diffuser et capitaliser les connaissances grâce à des fonctionnalités telles que le forum, la bibliothèque ou encore l'annuaire du métier. Ce site est accessible à 2500 personnes de 30 sociétés différentes, regroupées en environ 30 communautés.

Le groupe EDF est un groupe qui n'a pas de réelle homogénéité : chaque filiale ou entité du groupe, quel que soit son niveau de dépendance à EDF France, possède son organisation interne propre, des contraintes juridiques spécifiques et enfin une culture particulière. Dans ce sens, les filiales d'EDF sont des organisations à part entière, et font de ce projet un projet interorganisationnel, comme le précise un interviewé : « *C'est pas comme IBM monde qui communique avec tous ses filiales dans tous les pays...là c'est un assemblage, un puzzle de sociétés qui ne sont pas encore culturellement à l'unisson. Le point commun de toutes les communautés EDF c'est qu'on est un groupe avec toutes les sociétés plus ou moins de participation, mais ce n'est pas IBM monde avec des gens labellisés IBM dans le monde entier. Ce n'est pas ça. Sous entendu qui sont aux ordres de la direction IBM. Ce n'est pas ça. Enbw on a pas la majorité, la grande partie des partenaires on a pas la majorité des actions donc on a pas...voilà. On n'est pas chez nous* ».

2.2. RECUEIL ET TRAITEMENT DES DONNEES

La collecte des données pour appréhender les relations au sein des communautés de pratiques s'est déroulée en deux phases successives, sur une période de 9 mois.

L'étude de cas constitue la méthodologie privilégiée pour explorer et comprendre un phénomène complexe (Wacheux 1996) et intégrer un grand nombre de facteurs (Giordano 2003). Notre questionnement sur l'exploration du phénomène social et complexe qu'est l'entreprise apprenante s'insère parfaitement dans la logique de l'étude de cas. La stratégie d'accès au réel se traduit ainsi par une méthodologie qualitative d'étude de cas, nous permettant d'intégrer les éléments de contexte et de multiplier les sources de données. Notre collecte des données répond au principe de triangulation des données, fondatrice de la validité de construit d'une recherche (Hlady-Rispal 2002). La première phase du recueil a consisté en des entretiens de contexte dans l'entreprise EDF avec des chefs de projet (6 entretiens d'une durée moyenne de 1h30), afin d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise et de sélectionner les projets les plus pertinents pour notre recherche. Cela s'est traduit concrètement dans le cas étudié ici par un entretien de 2 heures avec les deux chefs de projet présents depuis le début. Ils ont ainsi pu reconstituer fidèlement l'historique du projet. Ensuite, nous avons obtenu leur accord pour nous intégrer dans l'équipe. Le choix des communautés étudiées clôt cette première phase de recueil. Ce choix s'est effectué selon plusieurs critères. L'activité de la communauté, évaluée par 3 indicateurs : l'appréciation des chefs de projet, de l'animateur de la communauté et enfin les statistiques de connexion au site de la communauté. Le second critère est celui de la diversité des métiers. Cette diversité est appréciée selon les contextes politiques et stratégiques du métier, les liens avec les autres entités d'EDF, les problématiques spécifiques et enfin l'importance de la communauté au sein des activités quotidiennes des utilisateurs. Pour ces raisons, nous avons étudié la communauté nucléaire, la communauté achats au niveau groupe, la communauté réseau de vente Europe, la communauté hydraulique et enfin la communauté de l'Université de Groupe. Chacune de ces cinq communautés a ses spécificités : elles sont dans des phases différentes de leur cycle de vie et utilisent plus ou moins, et de façon différente, l'outil Internet mis à leur disposition.

La seconde phase de recueil s'est traduite par une triangulation des données, préconisée dans l'étude de cas (Eisenhardt 1989, Yin 1989) : 15 entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 1999) d'une durée moyenne d'1 heure 15, de l'observation non participante (4 jours) et la collecte de nombreux documents internes. Les entretiens ont été menés avec des animateurs et des membres des communautés choisies, de façon à obtenir une saturation sémantique, c'est-à-dire qu'aucune donnée nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données (Romelaer, 1999). Les entretiens, basés sur un guide d'entretien, avaient pour objectif de cerner les caractéristiques des relations assurant la diffusion des connaissances, au sein des communautés de pratiques. Les questions avaient trait au contexte d'entrée dans la

communauté, au partage et l'échange des connaissances, à la nature des relations interpersonnelles, à l'utilisation de l'outil, etc.

L'observation non participante nous a permis d'assister à 4 réunions de projets d'une journée, en présence de tous les animateurs des communautés. Des échanges informels, riches pour notre étude, ont ainsi pu être collectés dans un journal de bord, rempli après chaque réunion mais également chaque entretien. Des contacts réguliers avec la direction du projet nous ont permis de suivre l'évolution du projet. Les sources secondaires sont également pertinentes : comptes-rendus, kit de communication, rapport d'activité des communautés ont été pris en compte, ainsi que l'observation du site Internet, les documents en ligne et les statistiques de connexion.

Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. L'analyse de contenu thématique a été effectuée avec le logiciel NVivo, qui facilite le traitement et la gestion des données. Le dictionnaire des thèmes utilisés pour coder les entretiens a été construit par allers-retours entre la théorie et le terrain. L'étude de la littérature nous a permis de créer un premier dictionnaire des thèmes, que nous avons par la suite complété par les codes issus de nos entretiens. Nous pouvons citer par exemples quelques thèmes généraux, précisés dans le dictionnaire en sous thèmes et indicateurs : contexte de la communauté, processus de développement de la communauté, diffusion des connaissances, les relations avec leur entreprise ou encore les relations avec l'animateur.

3. RESULTATS : NATURE ET DIVERSITE DES RELATIONS DANS LE PROCESSUS DE DIFFUSION INTERORGANISATIONNELLE DES CONNAISSANCES

L'étude approfondie de cinq communautés et l'analyse des entretiens menés auprès des différents acteurs prenant part à la communauté offrent des éléments de réponse à nos questionnements : notre étude empirique nous permet d'appréhender la nature des dimensions des relations interindividuelles (3.1) et de comprendre l'importance d'autres relations dans le processus de diffusion des connaissances : les relations des membres avec l'animateur et avec leur entreprise (3.2).

3.1. LA NATURE DES RELATIONS

Notre recherche vise dans un premier temps à appréhender la nature des relations entre les membres d'une même communauté : nous cherchons à vérifier la présence des dimensions caractérisant les relations interindividuelles. Notre étude empirique confirme les trois dimensions et révèle deux aspects nouveaux : l'existence d'un quatrième axe d'une part et la primauté de la dimension affective d'autre part.

3.1.1. Le triptyque : identitaire, affectif et fonctionnel, devient quadriptyque

L'objectif est d'observer la concordance entre les trois dimensions présentées dans la littérature et les dimensions révélées par notre codage. D'une façon générale les trois dimensions sont évoquées par les interviewés, et un quatrième axe émerge du terrain.

La relation identitaire, ou du moins l'identification de l'individu à son métier est une notion présente dans les entretiens : « *Nous, dans le nucléaire on a une forte culture de partage* » ou encore « *Dans les ventes on n'a pas l'habitude de travailler en groupe* ». Cette identification en terme de métier et non de communauté découle certainement d'une caractéristique de notre terrain : la constitution des communautés s'est faite autour des métiers du groupe EDF, l'identification au métier et à la communauté sont donc très similaires. L'aspect interorganisationnel de notre étude ne peut que renforcer cet effet : le métier est l'élément commun évident pour des individus d'entreprises et de nationalités différentes. L'exception que constitue la communauté transverse de l'université de groupe, non fondée sur le métier, confirme notre analyse. Les membres s'identifient fortement à la communauté : « *en fait EDF a un système de «détection de potentiels» et donc on a accès, c'est un culte du secret* ». Les membres, tous hauts potentiels, se connaissent mais ne sont pas connus du reste du groupe, ils ont des attributs spécifiques auxquels l'appartenance à la communauté contribue fortement.

La dimension affective insiste sur la sympathie entre les individus. L'étude de nos entretiens tend à élargir cette notion d'affectif, en intégrant la volonté des acteurs de se rencontrer en face à face pour « *briser la glace* », « *Il faut qu'on ait ri ensemble au moins une fois* ». Ces éléments sont liés à l'affectif de l'acteur, qui désire créer un réel lien avec l'autre avant de travailler avec lui : « *Il faut se voir de temps en temps, rien ne remplacera des rencontres physiques, c'est important les rencontres physiques* » ou encore « *Les relations physiques c'est capital* ». Le codage des entretiens témoigne d'une surreprésentation de

l'affect, explicitant clairement le besoin de sympathie des acteurs. Ils ont besoin de connaître leur partenaire. Un autre élément primordial dans l'affect est la confiance : « *En fait dans les réseaux, ce qui compte c'est la confiance entre les gens* », « *on ne peut pas sortir des données sensibles sans confiance* », « *tout ça c'est de la confiance* ». En effet, le partage de son savoir est souvent perçu par les acteurs comme une « dépossession » ou encore une perte de pouvoir. Aussi, de nombreuses réticences sont dues à ce manque de confiance. La rencontre, la sympathie puis l'éventuelle confiance constituent trois points de passages obligés pour que la dimension affective soit remplie et que la diffusion des connaissances se fasse.

Le contexte interorganisationnel induit une barrière non négligeable dans le développement de la confiance : la barrière de la langue, freine la création d'un répertoire partagé. Il nous faut ainsi intégrer les différences culturelles entre les nations et les réticences qui peuvent en découler « *il y a des barrières psychologiques à lever: un allemand ne dit pas spontanément qu'il a un problème...Rires* », « *c'est des anglais d'abord* ». Ces éléments spécifiques au caractère interorganisationnel du projet sont autant de frein à la diffusion des connaissances. Pour cette raison, nous proposons un quatrième axe pour appréhender les relations interindividuelles : la dimension culturelle. Cette dernière recouvre conjointement la culture individuelle (expériences passées, nationalité) et la culture de l'entreprise. Ces cultures s'entremêlent chez l'acteur et influencent sa propension aux rencontres ou bien ses réticences à l'égard du partage des connaissances. Le contexte international de notre étude renforce certainement la prégnance de cette dimension, qui serait peut être moins pertinente dans une étude intraorganisationnelle ou nationale. Les nombreux travaux soulignant l'influence des croyances, expériences et représentations personnelles dans les actions (Weick 1984, Nonaka et Takeuchi 1995, Lemoigne 1995), tendent à confirmer notre position.

Enfin, la dimension fonctionnelle est évoquée dans les entretiens : elle se traduit par l'intérêt que porte l'individu à la communauté, selon les opportunités ou bénéfices qu'il y voit. Un élément intéressant se dégage du codage : la dimension fonctionnelle peut être aussi bien individuelle qu'organisationnelle. En d'autres termes, la dimension fonctionnelle, partie intégrante de la relation entre les membres et à la communauté, n'est pas nécessairement liée à des objectifs propres à l'acteur. L'individu peut aussi bien intégrer la communauté en fonction d'un intérêt personnel (en terme de carrière, de montée en compétences ou de valorisation) que dans un but organisationnel (faciliter l'intégration des nouveaux arrivants ou encore améliorer les résultats de son équipe). La dimension fonctionnelle ne se caractérise donc pas uniquement par ses aspects individuels voire opportunistes, et peut au contraire revêtir un caractère désintéressé et collectif. Cette constatation nous renvoie à la dimension

affective et à la confiance précédemment évoquées : l'affect peut influencer la dimension fonctionnelle, confortant ainsi la surreprésentation de l'affect dans le codage. Cette primauté de l'affectif constitue, avec la confirmation des trois dimensions et l'émergence de la dimension culturelle, un des apports de notre contribution.

3.1.2. La primauté de l'affectif

La primauté de la dimension affective se dégage de deux éléments concordants de notre analyse : la supériorité numérique et qualitative des verbatim se rapportant à l'affect d'une part et les difficultés liées à l'intégration des outils technologiques dans les relations d'autre part.

Les relations de face à face, pour établir une sympathie puis la confiance sont primordiales, et plus encore, elles sont une condition *sine qua non* du développement d'une communauté de pratiques. Pour preuve les difficultés rencontrées par les communautés se basant principalement sur le site Internet EDFGroup.net. Ce dernier peut être utilisé par les membres d'une communauté pour échanger, diffuser ou capitaliser des connaissances. Concrètement, le site Internet est apprécié pour sa simplicité et sa facilité de gestion mais utilisé en grande partie pour capitaliser. Les forums et autres fonctionnalités plus techniques ne font pas l'objet de nombreuses connexions : ils ne laissent que trop peu de place à l'affectif. Le mail, pour ce qui est informatif mais surtout le téléphone, viennent en appui pour créer de l'affect dans les relations. L'utilisation de l'outil ne peut se substituer aux relations en face à face : elle ne peut être qu'un complément à des relations de confiance déjà établies. Ainsi, l'on comprend la primauté de la dimension affective, qui conditionne les relations entre les membres d'une communauté. Une fois l'affect amorcé, l'outil Internet favorise la rapidité de diffusion, la visibilité de la communauté, et par là même la dimension fonctionnelle. De même l'outil peut être un support tangible d'identification de la communauté : sa fonction est celle d'un support et d'un facilitateur mais en aucun cas ne peut être moteur du développement des relations dans une communauté : « *EDFgroup.net c'est un outil dans une boîte à outils...dans la panoplie c'est une partie, pas plus* », « *Et comme on ne peut pas de mon point de vue échanger des bonnes pratiques encore moins faire des synergies sans être mis autour d'une table physique pour dire ce que chacun fait, il se passe rien...donc les trucs se meurent. Et là vous avez beau avoir la Rolls des outils web...il se passe rien* ».

L'étude empirique offre des réponses à notre première interrogation : nous avons non seulement confirmé les trois dimensions de la relation dans une communauté de pratiques, mais aussi mis en exergue la primauté de la dimension affective et proposé l'idée d'une dimension culturelle (Figure 2). A ce niveau de l'analyse, nous constatons que d'autres relations interviennent et influencent le processus de diffusion interorganisationnelle des connaissances. Dès lors, nous nous attachons à préciser la diversité de ces relations et leur influence sur les dimensions déjà évoquées.

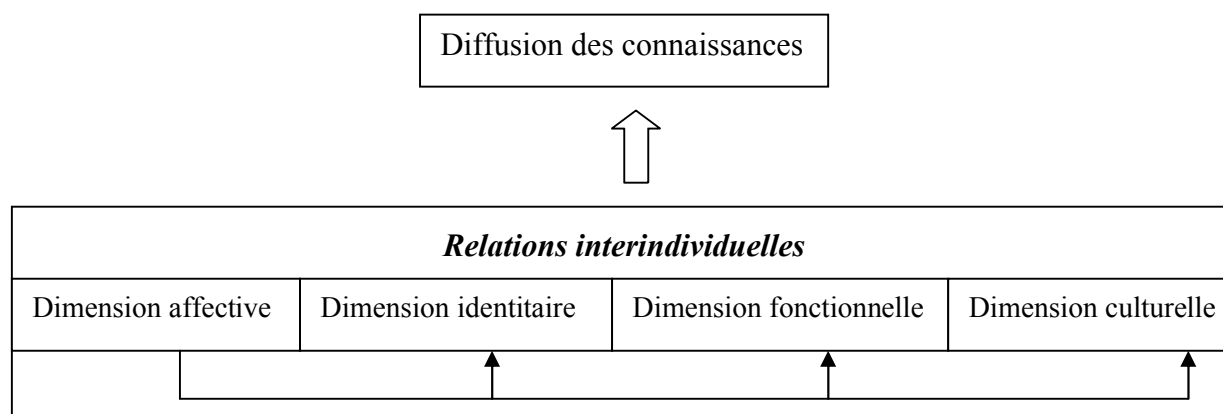


Figure 2 : Analyse des dimensions des relations interindividuelles dans le processus de diffusion des connaissances

3.2. LA DIVERSITE DES RELATIONS

La diversité des relations implique que la diffusion des connaissances n'est pas seulement dépendante des relations interindividuelles dont nous venons de faire l'analyse : nous constatons que la dynamique de la communauté est largement influencée par deux autres relations, l'une entre les membres et l'animation de la communauté, l'autre entre les membres et leur entreprise.

3.2.1. La relation entre les membres et l'animateur du projet

Si la présence d'un modérateur ou d'un accompagnateur, voire d'une équipe support est souvent évoquée comme un facteur clé de succès des communautés de pratiques (Wenger 1998, Van Baalen et alii, 2005), peu d'études s'intéressent à leur relation avec les membres.

L'objectif est d'appréhender l'influence de l'animateur de la communauté sur les dimensions de la relation interindividuelle.

Il nous faut déjà préciser que dans le cas EDFGroup.net, deux types d'accompagnement existent : l'équipe projet, composée de 5 personnes à temps plein, soutient l'ensemble des communautés et s'occupe de la gestion du site Internet. Cet appui est plutôt secondaire pour les membres d'une communauté donnée, qui ont peu de contacts directs avec lui. L'autre accompagnement est supporté par l'animateur de la communauté, dont le poste est dédié à plein temps. L'animation consiste en la préparation, la gestion, la traduction et le suivi des événements principaux de la vie de la communauté : un workshop, une conférence, la mise en ligne des comptes-rendus... Le rôle de l'animateur est de faire vivre sa communauté et de favoriser l'engagement mutuel et la création d'un répertoire partagé : participation à des journées de rencontres interorganisationnelles, contribution à la bibliothèque commune. Sa présence ne modifie pas pour autant le fonctionnement de la communauté, qui reste autoorganisée.

Nous avons constaté dans nos entretiens la place importante de l'animateur dans la vie du groupe. De façon générale, nous pouvons dire que la présence et l'activité de l'animateur influence positivement deux dimensions de la relation. Tout d'abord, il se crée souvent une relation affective avec l'animateur, qui est en contact régulier avec tous les membres de la communauté. Les membres se sentent parfois « coupables » de ne pas répondre à ses attentes, et il se développe ainsi une relation particulière. Un animateur : « *Au fur et à mesure que les gens se connaissent et me connaissent, ils voient que je suis pas un emmerdeur...oui on leur prend du temps mais bon c'est plutôt sympa* ». Ensuite, dans certaines communautés, l'animateur semble être devenu le dépositaire de l'identité de la communauté : l'animateur par son simple statut génère une identité de groupe. Son poste est dédié à cette communauté, et par là même la communauté prend un sens : « *C'est depuis que X est arrivée que ça marche vraiment* » ou encore « *y'a une personne dont ils ont l'habitude de travailler avec lui et de recevoir des emails* ». Enfin, l'influence de l'animateur sur la dimension fonctionnelle ne semble pas probante, même si son accompagnement peut offrir une meilleure visibilité sur les contours et attributs de la communauté.

Ainsi, la relation entre les membres et l'animateur de la communauté revêt une importance dans la création de l'identité et de l'affect des individus par rapport à la communauté. L'animateur est un catalyseur de ces dimensions, favorisant la confiance, l'identification au groupe et de fait la diffusion des connaissances en son sein.

La notion de “knowledge brokers” développée par Brown et Duguid (1998) peut être pertinente pour comprendre le rôle de l’animateur : il doit aussi créer des liens avec les autres communautés et ainsi assurer une diffusion plus large des connaissances. Les «translators» sont des médiateurs entre les communautés afin de comprendre leurs différences : l’équipe projet, lors des réunions des animateurs auxquelles nous avons participé, remplit ce rôle de médiateur et d’interface entre les différentes communautés. L’intérêt étant de prendre conscience des difficultés et des solutions apportées par les autres communautés et ainsi d’améliorer le fonctionnement global du projet.

L’importance de l’animateur et son influence sur les relations interindividuelles spécifiées, il s’agit maintenant d’analyser la seconde relation « émergente » du terrain : la relation des membres avec leur entreprise.

3.2.2. La relation entre les membres et leur entreprise

Avant d’être membre d’une communauté de pratiques, l’individu est intégré dans une organisation, dans une entité, dans laquelle des missions lui incombent. Ces responsabilités demeurent toujours prioritaires sur celles de la communauté, notamment en terme de gestion du temps et de disponibilité. Dans ce cadre, l’intérêt porté par l’entreprise « d’origine » influence fortement le développement de la communauté. Par exemple, un manager peut refuser de libérer du temps à son subordonné pour participer à un événement de la communauté : « *c’est un frein parce que les personnes sollicitées sont conditionnées par leur chef* ». L’impact de l’entreprise d’origine sur les dimensions déjà citées n’est pas négligeable, même si elle ne fait a priori pas partie intégrante de la vie de la communauté. Le facteur principal influençant la dynamique de la communauté est l’attitude positive ou négative qu’à l’entreprise d’origine à l’encontre de la communauté : « *mon patron a changé et là il n’y a pas de vent* ». Cela se traduit par la disponibilité offerte, comme nous l’avons souligné, mais aussi par l’existence d’une politique de gestion des connaissances. Les acteurs ne se sentent pas nécessairement soutenus : « *aujourd’hui la personne qui manage ces questions là [du KM], ils nous dit ‘moi les réseaux ils ont de l’expérience, s’ils marchent tant mieux, moi je veux mesurer les fruits de cette production, s’ils sont pas productifs c’est peut être qu’il y a rien* ». Un tel discours est révélateur d’acteurs peu soutenus voire découragés dans leur démarche.

L’implication des membres peut être favorisée par la politique de gestion des connaissances, par l’adhésion de la hiérarchie à cette dernière, et plus généralement par une

vision de l'entreprise en faveur du partage et de la diffusion des connaissances. Autant d'éléments qui peuvent en amont influencer la décision de l'individu d'intégrer la communauté, faciliter l'identification de l'individu à la communauté, et en aval encourager les acteurs déjà intégrés dans une telle démarche. Le soutien de la hiérarchie dans les initiatives de ses salariés ne peut être que bénéfique en terme de connaissances organisationnelles et en terme d'identification de l'individu à l'entreprise. Une approche favorable de l'entreprise d'origine implique ainsi un effet positif sur la dimension identitaire mais aussi sur la dimension culturelle. La concordance entre l'individu, ses représentations, ses objectifs et son entreprise est primordiale et influence la dimension culturelle de la diffusion des connaissances. L'entreprise d'origine endosse un rôle essentiel : elle est susceptible de freiner ou catalyser de façon très forte la diffusion des connaissances entre les organisations. Une condition de la diffusion interorganisationnelle des connaissances est ainsi une politique de gestion des connaissances affichée et réelle, et plus encore, une convergence des politiques des entreprises constituant le groupe, favorables à la gestion des connaissances. Complétant la figure 1 et 2, les apports de notre contribution peuvent être représentés de la façon suivante (Figure 3) :

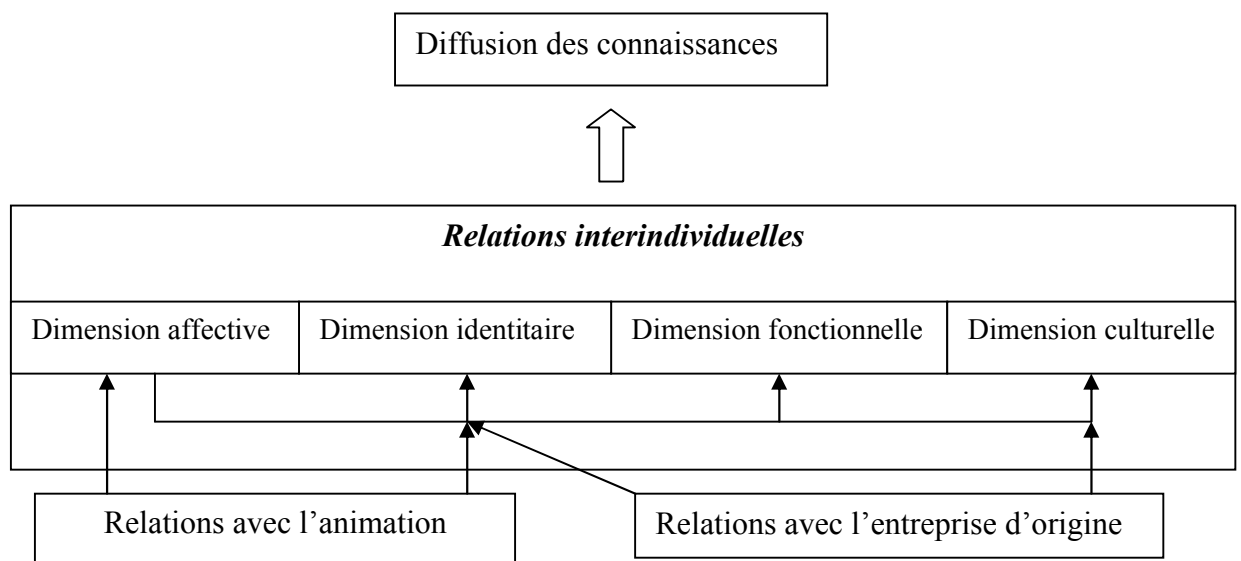


Figure 3 : L'influence de la diversité des relations dans le processus de diffusion interorganisationnelle des connaissances

CONCLUSION

L'analyse du processus de diffusion interorganisationnelle des connaissances se situe au carrefour de deux problématiques fondamentales en sciences de gestion : la diffusion des connaissances et l'analyse au niveau interorganisationnel. Plus précisément, notre questionnement portait sur la nature et la diversité des relations intervenant dans la diffusion interorganisationnelle des connaissances, s'appuyant sur l'étude qualitative et triangulée de cinq communautés de pratiques interorganisationnelles du projet « EDFGroup.net ».

Cette contribution met en exergue les leviers managériaux disponibles pour favoriser le processus de diffusion des connaissances et les relations interorganisationnelles. Le premier levier consiste à créer un contexte propice à l'échange et au partage, susceptible de favoriser le développement de la sympathie et de la confiance. Les rencontres entre les acteurs d'un métier, les séminaires de formation, ou encore les outils de travail collaboratif et de capitalisation peuvent susciter conjointement la création de communautés de pratiques et la diffusion des connaissances. Le second levier réside dans l'action de la direction et de la hiérarchie : elles doivent non seulement faciliter mais aussi supporter les communautés de pratiques et le partage interorganisationnel. L'allocation de ressources matérielles (salles, outils informatiques, création d'un poste d'animateur) et immatérielles (temps, disponibilité) est un support nécessaire. Le soutien de la direction doit se traduire par des signaux positifs et lisibles par les salariés. Un discours favorable au partage et la gestion des connaissances n'est pas suffisant, il doit être soutenu par des actions concrètes, relayées et promues par l'encadrement. La politique et les mesures prises doivent être cohérentes afin de stimuler les dimensions individuelles de la relation et bénéficier de leur diversité.

Cette étude sur les relations interorganisationnelles constitue une source de réflexion pour nos recherches ultérieures : nous pourrions étudier de façon dynamique ces relations, en mettant en perspective leur évolution au cours du développement de la communauté. En effet, certains auteurs (Gongla et Rizzuto 2001, Wenger, Mc Dermott et Snyder, 2002) étudient les aspects processuel et dynamique des communautés et tentent d'en identifier les phases de développement. L'intérêt serait alors d'explicitier la place des quatre dimensions et des différentes relations évoquées ci-dessus, selon la phase dans laquelle se trouve la communauté.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARGOTE L., INGRAM P., "Knowledge transfer : a basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, N° 1, pp. 150-169, 2000.
- ARGOTE L. Et alii, "Knowledge transfer in organizations : learning from the experience of others", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, N° 1, pp. 1-8, 2000.
- ARGYRIS C. / SCHÖN D.A., *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, traduction de la 1^{ère} édition américaine, De Boeck Université, 1996.
- ARGYRIS C., *Savoir pour agir*, Interéditions, Paris, 1995 (traduction de *Knowing for action*, Jossey-Bass Inc, 1993).
- BARDIN L., *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, Paris, 2001.
- BERTHON B. « Une vision intégrative du transfert de connaissance sous l'angle de la théorie de l'activité », *Acte de la XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*.
- BROWN J.S. et COOK S.D., "Bridging epistemologies : the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing", *Organization science*, Vol 10, n°4, p 381-400, Juillet-Août 1999.
- BROWN J.S. et DUGUID P., « Knowledge and organization : a social-practice perspective », *Organization Science*, vol 12, n°2, p 198-213, Mars 2001.
- BROWN J.S. et DUGUID P., « Organizational learning and communities-of-practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, Vol 2, n°1, Special issue : Organizational learning : papers in honor (and by) J.G. March, p 40-57, 1991.
- BROWN J.S. et DUGUID P., "Organizing knowledge", *California management review*, Vol 40, n°3, p 90-109, Printemps 1998.
- CHANAL V., "Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practice : Learning, Meaning and identity*", *M@n@gement*, Vol 3, n°1, p 1-30, 2000.
- COHEN M.D., BACDAYAN P., "Organizational routines are stored as procedural memory", *Organization Science*, Vol 5, n°4, p 554-568, Novembre 1994.
- COHENDET P., CREPLET F., DUPOUËT O., "Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux", *Revue Française de Gestion*, vol 29/146, p 99-121, 2003.
- DAFT R.L., WEICK K.E., "Toward a model of organizations as interpretation systems", *The academy of management review*, Vol 9, n°2, p 284-295, April 1984
- DAMERON S., JOSSERAND E. « Le processus de développement d'une communauté de pratique : une approche par la dialectique participation-réification », *Acte de la XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*.
- DOZ Y., "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n°97, p 92-104, Janvier-Février 1994.
- DRUCKER P., "The coming of the new organisation", *Harvard Business Review*, p 45-53, Janvier-Février 1988.
- DURAND T., « L'alchimie de la compétence », *Revue Française de Gestion*, p 84-102, Janvier-Février 2000.
- DUNCAN R., WEISS A., « Organizational learning : implications for organization design », dans *Research in organizational behavior*, éditions Staw B.W. et Cummings L.L., Vol 1, pp75-123, 1979.
- EDMONDSON A., MOINGEON B., « From organizational learning to the learning organization », *Management learning*, vol 29, Issue 1, p 5-20, 1998.
- GONGLA P., RIZZUTO C.R., "Evolving communities of practice : IBM Global Services experience", *IBM Systems Journal*, vol 40, n°4, p842-862, 2001.
- JOSSERAND E. et alii, « Les difficultés pratiques des communautés de pratique », *Acte de la 13^{ème} conférence de l'AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, Juin 2004.
- KROGH (von) G., ROOS J., KLEINE D. (coordonné par), *Knowing in firms : understanding, managing and measuring knowledge*, Sage Publications, Londres, 1998.
- KANE A.A. et alii, « Knowledge transfer between groups via personnel rotation : effets of social identity and knowledge quality », *Organizational behavior and human decisions processes*, 96, p56-71, 2004.
- LAVE J., WENGER E., *Situated learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge university press, Cambridge, UK, 1991.
- LEVITT B., MARCH J., Organizational learning, *Annual Review of sociology*, n°14, 1988, p 319-340.
- LESSER E.L., STORCK J., « Communities of practice and organizational performance », *IBM systems journal*, Vol 40, n°4, p 831-841, 2001.
- MACK M., « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », *Revue Française de Gestion*, n°105 Septembre-Octobre, p 43-48, 1995.
- McDERMOTT. R., « Community development as a natural step : five stages of community development », *KM Review*, 3, 5, Novembre-Décembre 2000.
- MINTZBERG H. ; AHLSTRAND B. et LAMPEL J., *Safari en pays stratégie*, éditions Village mondial, 1999.

- NAHAPIET J.GHOSHAL S., « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *The academy of management journal*, vol 23, pp242-266, 1998.
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An evolutionary thoery of economic change*, The belknap of harvard university press, Cambridge, Londres, 1982.
- NONAKA I., The knowledge creating compagny, *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1991, pp 96-104.
- NONAKA I. / TAKEUCHI H., *La connaissance créatrice*, De Boeck université, traduction de la première version américaine, 1997.
- PENROSE E., *The theory of the growth of the firm*, New York, Wiley, 1959.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G., «The core competences of the corporation», *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990.
- POLANYI M., *The tacit dimension*, Garden City, New York, 1966.
- REIX R., Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1995, p17-28.
- SLUZANSKI G., «Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practice within the firm», *Strategic management journal*, Vol 17, Special issue : knowledge and the firm, p 27-43, Hiver 1996.
- TSOUKAS H., « Knowledge bases perspectives on organizations : situated knowledge, novelty, and communities of practice », *Management learning*, Vol 33 (4), p419-426, 2002.
- VAAST E., « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », *Acte de la Xième Conférence de l'AIMS*, Paris : ESCP-EAP, Juin 2002.
- VAN BAALEN P. et alii, « Knowledge sharing in an emerging network of pratice : the role of a knowledge portal », *European Management Journal*, 23, 3, pp300314, 2005.
- WEICK K.E., «The collapse of sensemaking in organizations : the Mann Gulch disaster», *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, n°4, p 628-652, Décembre 1993.
- WEICK K.E., «Amendments to organizational theorizing», *The academy of management journal*, Vol 17, n°3, p 487-502, Septembre 1974.
- WEICK K.E., «Introductory essay : improvisation as a mindset for organizational analysis», *Organization science*, Vol 9, n°5, Special issue : Jazz improvisation and organizing, p 543-555, Septembre-Octobre 1998.
- WENGER E., «Knowledge management as a doughnut : shaping your knowledge management strategy through communities of practice», *Ivey journal business*, p 1-8, Janvier-Février 2004.
- WENGER E., SNYDER W.M., «Communities of practice : the organizational frontier», *Harvard Business Review*, p 139-146, Janvier-Février 2000.
- WENGER E., «Communities of practice learning as a social system», *Systems thinker*, Juin 1998.
- WENGER E., McDERMOTT W., SNYDER M., *Cultivating communities of practice*, Harvard Business School press, Boston, 2002.
- WERNERFELT B., «A resource-based view of the firm», *Strategic management journal*, Vol 5, n°2, p 171-180, Juin 1984.
- YIN R.K., *Applications of case sudy research*, Newbury Park, Sage, seconde édition, 2003.